

Rapport de gestion 2025

edenis
Solidaire par nature


GROUPE ASSOCIATIF
POUR SENIORS
edenis



Sommaire

RAPPORT DE GESTION 2025

1	Rapport moral.....	2
2	Mot du Président du Directoire	3
3	Chiffres clés	4
4	Gouvernance.....	6
5	Rapport du Directoire	9
6	Bilan financier.....	13
7	Bilan social et politique RH	15
8	Rapport d'activité.....	18
9	Un engagement RSE affirmé	25
10	Une trajectoire de développement maîtrisée	28
11	2030, c'est demain !	30

1

Rapport moral

« Edenis : une expertise reconnue, un engagement associatif et un ancrage territorial au service du bien-être et du bien vieillir de nos aînés. »



« L'année 2025 est une **nouvelle étape** dans l'histoire d'Edenis. Elle s'est inscrite dans un contexte international et national instable, marqué par les tensions géopolitiques, l'incertitude des politiques publiques et une pression économique durable sur notre secteur. Dans ce contexte, l'ensemble des acteurs du grand âge a dû faire preuve de **vigilance** et d'**anticipation**.

Pour Edenis, ces contraintes ont permis d'affirmer notre **responsabilité**.

Responsabilité, car accompagner le grand âge ne peut se concevoir sans une **exigence absolue de qualité**, de sécurité et de respect de la dignité des personnes accueillies. **Responsabilité** vis-à-vis des **professionnels**, dont l'engagement quotidien constitue le socle de notre projet associatif. **Responsabilité** enfin vis-à-vis des **territoires** et des **collectivités**, qui attendent d'Edenis une capacité à s'inscrire durablement dans des contextes parfois complexes.

L'année 2025 a été une année de **transition assumée**, avec l'adoption d'une **nouvelle gouvernance** destinée à renforcer la solidité de l'association, clarifier les rôles et sécuriser la prise de décision. Elle a également constitué une année de **consolidation**, tant sur le plan **économique** qu'**organisationnel**, dans un secteur fragilisé. Cette dynamique s'est

accompagnée d'une démarche d'**intégration exigeante**, marquée par la reprise de deux Ehpad publics territoriaux, assumée avec engagement et lucidité sur les risques de ces opérations.

L'exercice 2025 revêt par ailleurs une dimension symbolique forte avec la **célébration des 40 ans d'Edenis**. Cet anniversaire a été l'occasion de mesurer le chemin parcouru, de réaffirmer nos valeurs et de rappeler la pertinence durable de notre **modèle associatif indépendant et non lucratif**. Il a également marqué une transition dans la continuité.

Après **quatorze années d'une présidence remarquable** ayant profondément structuré Edenis, **Max Aïra** m'a transmis le flambeau. Je tiens ici à lui exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance, **et à le féliciter très chaleureusement pour ces années d'engagement**, de vision et de réussite au service de notre association.

Fidèle à ses valeurs fondatrices, Edenis aborde les années à venir avec responsabilité, exigence et confiance dans l'engagement de ses équipes et de l'ensemble de ses partenaires. »

Thierry Misson
Président du Conseil de Surveillance

2

Mot du Président du Directoire

« Dense, exigeant et structurant, tel aura été le cru 2025. »



2025 a nécessité des **choix clairs**, parfois difficiles, mais toujours guidés par un objectif central : **préserver la pérennité d'Edenis tout en maintenant un haut niveau d'exigence pour les résidents et les équipes**.

Sur le plan économique, Edenis clôt l'exercice sur un **résultat positif** (13^e année consécutive) **et en nette consolidation**, malgré un contexte défavorable et des coûts significatifs liés au développement et à l'intégration de nouveaux établissements. Ce résultat n'est ni le fruit du hasard, ni celui d'une logique de court terme. Il repose sur :

- un suivi constant du **taux d'occupation**, **reflet de la satisfaction** des familles et véritable oxygène de notre projet,
- un **pilotage renforcé** des effectifs et des différents paramètres d'exploitation,
- **les effets positifs des coupes Pathos**, qui traduisent l'évolution réelle du profil des résidents accueillis,
- **une forte mobilisation des équipes du siège et des établissements**, que je remercie sincèrement pour leur engagement irréprochable.

Sur le plan opérationnel, la **création de deux territoires** accompagne notre développement et permet de conserver la proximité nécessaire au bon fonctionnement des résidences. La performance nécessite des

réponses rapides et au plus près des besoins du terrain.

Sur le plan organisationnel, la mise en place d'une nouvelle **gouvernance duale** constitue également une étape décisive. Elle répond à un double impératif :

- **renforcer la capacité stratégique** et le contrôle,
- **sécuriser la conduite opérationnelle** d'un groupe devenu plus complexe, plus étendu et plus exposé.

Enfin, 2025 a confirmé la pertinence de notre **stratégie de développement au service des territoires**, notamment auprès des collectivités locales. Cette stratégie n'est ni opportuniste ni expansive : elle est **sélective, prudente et responsable**, pleinement consciente des fragilités économiques du secteur. Elle appelle, pour les années à venir, une vigilance accrue et une capacité renforcée à consolider encore l'existant pour mieux préparer les étapes futures.

David Maugé
Président du Directoire



Chiffres clés

Edenis, qui a fêté ses 40 ans en 2025, est une association qui n'a de cesse d'évoluer et d'innover pour accompagner au mieux les besoins des seniors.

AUJOURD'HUI, EDENIS COMPTE

27 ÉTABLISSEMENTS
sur **4** DÉPARTEMENTS :

- La Haute-Garonne (31), département d'origine sur lequel elle s'est développée et qui compte 24 établissements ;
- Le Tarn et Garonne (82) avec un établissement à Montauban,
- Les Hautes-Pyrénées (65) avec un établissement à Lannemezan,
- Le Tarn (81) avec un établissement à Puygouzon.
- Nous serons également présents fin d'année 2026 en Corrèze (19) avec l'ouverture d'une Résidence Autonomie de **105 PLACES** en plein cœur de Brive.

EN HAUTE-GARONNE, TARN,
TARN-ET-GARONNE ET HAUTES-PYRÉNÉES



23
EHPAD



3
RÉSIDENCES
AUTONOMIE



1
RÉSIDENCE
SERVICES
SENIORS

2 180 DONT
PLACES



373
habilitées à
l'Aide Sociale

14 UNITÉS
PROTÉGÉES
qui comptent
200 lits



5
PASA
(Pôles d'Activités et
de Soins Adaptés)

DÉVELOPPEMENT

1 reprise
d'Ehpad municipal
habilité à l'Aide Sociale
à Puygouzon au
1^{er} janvier 2026

2 nouvelles Résidences
Autonomie qui
ouvriront fin 2026 et début
2027 respectivement
à Brive (105 places) et
Blagnac (90 places).

**1 SIÈGE D'UNE
CINQUANTAINE
DE PERSONNES
À TOULOUSE**



PLUS DE **1 500**
COLLABORATEURS



CHIFFRE D'AFFAIRES :

113 M€

94/100

Index femmes-hommes

87%
de femmes

13%
d'hommes

Nombre moyen
de salariés par
Ehpad

50

Âge
moyen

41
ans



SALARIÉS FORMÉS
EN 2025
705



BUDGET GLOBAL
DE FORMATION :
1,5 M€



ÂGE MOYEN
RÉSIDENTS

89 ans
en Ehpad

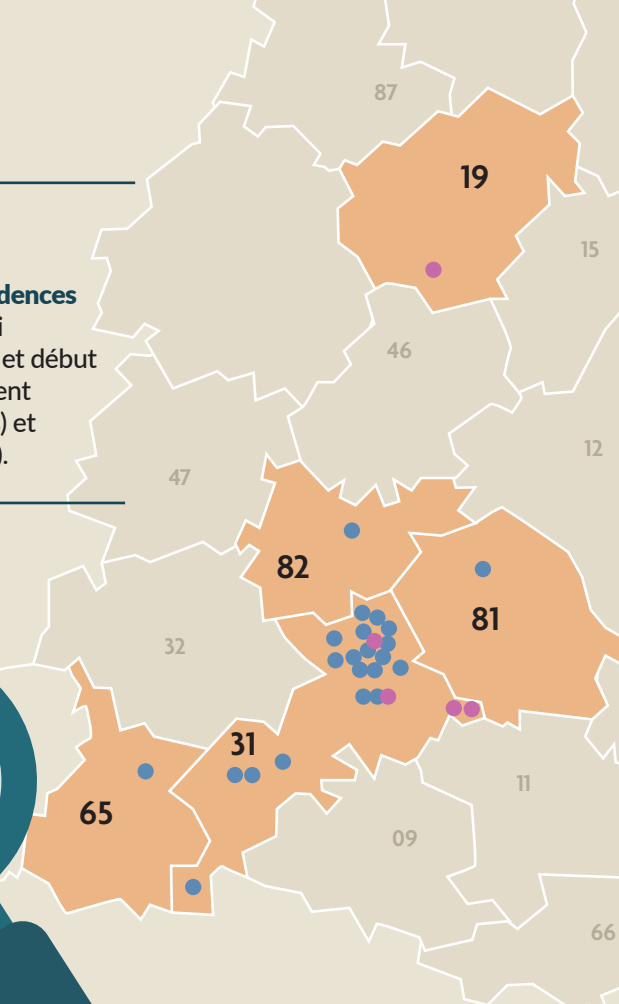
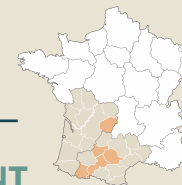
GMP | PMP
767 | **261**

87 ans
en Résidence
Autonomie

TAUX
D'OCCUPATION
EHPAD

moyenne des
3 dernières années :

96%





Gouvernance

La gouvernance constitue le premier pilier de la pérennité d'une structure associative de notre dimension. La stabilité, la qualité et l'engagement des femmes et des hommes qui la composent, dont beaucoup disposent d'une solide expérience de l'entreprise, permettent d'inscrire l'action collective dans une planification stratégique de moyen et long terme et de partager un état d'esprit propice à des décisions concertées et partagées.

L'ensemble de nos instances est consolidé dans un livret dédié, mis en ligne sur notre site : www.edenis.fr

2025 aura été une année de transition avec 2 Conseils d'Administration et 3 Conseils de Surveillance.

Composé de **13 membres**, le Conseil de Surveillance s'appuie également sur **3 censeurs** : le **Professeur Bruno Vellas**, Responsable de l'Institut Hospitalo Universitaire, 1^{er} Gérotopole France, et Chef de service du Département de médecine interne et de gériatrie du CHU de Toulouse, le **Professeur Yves Rolland**, Gériatre, Directeur de la recherche clinique de l'IHU et Responsable Post Urgences Gériatrique au CHU de Toulouse, et

Le conseil de surveillance :

- **Monsieur Thierry MISSON**, Président du Conseil de Surveillance
- **Monsieur Hervé GIRARDI**, Vice-Président du Conseil de Surveillance, Président de la Commission Ressources Humaines, membre du Bureau,
- **Monsieur Max AÏRA**, Président du Comité Stratégique & Développement, membre du Bureau,
- **Monsieur Pierre BERNA**, membre du Bureau,
- **Dr Jean-François BOURSE**,
- **Monsieur Serge CAMBOU**,
- **Monsieur Robert DELRIEU**, Président de la Commission Appel d'Offre
- **Madame Danièle GRANRY-NAHOUM**,
- **Monsieur Joël POMMERA**,

- **Madame Evelyne RENOU**, Présidente du Comité d'Audit
- **Madame Annie SCHIMBERG**,
- **Monsieur Marc TERRANCLE**,
- **Monsieur Jean-Michel VERNHES**.

Compte tenu de l'actualité particulièrement riche du groupe, le Bureau s'est réuni à huit reprises au cours de l'exercice. Témoinnant d'un fort niveau d'engagement, de réactivité et de disponibilité, les membres du Conseil se sont par ailleurs réunis à vingt reprises dans le cadre des travaux menés au sein des comités et commissions. Ces réunions ont concerné 3 Comités Stratégie et Développement, 5 Comités d'Audit, 3 Commissions Ressources Humaines, 2 Commissions Médicales et Gestion des Risques, 3 Commissions d'Appels d'Offres, 2 Commissions des Nominations et Rémunérations, ainsi que 2 rencontres avec les membres des Conseils de la Vie Sociale (CVS).

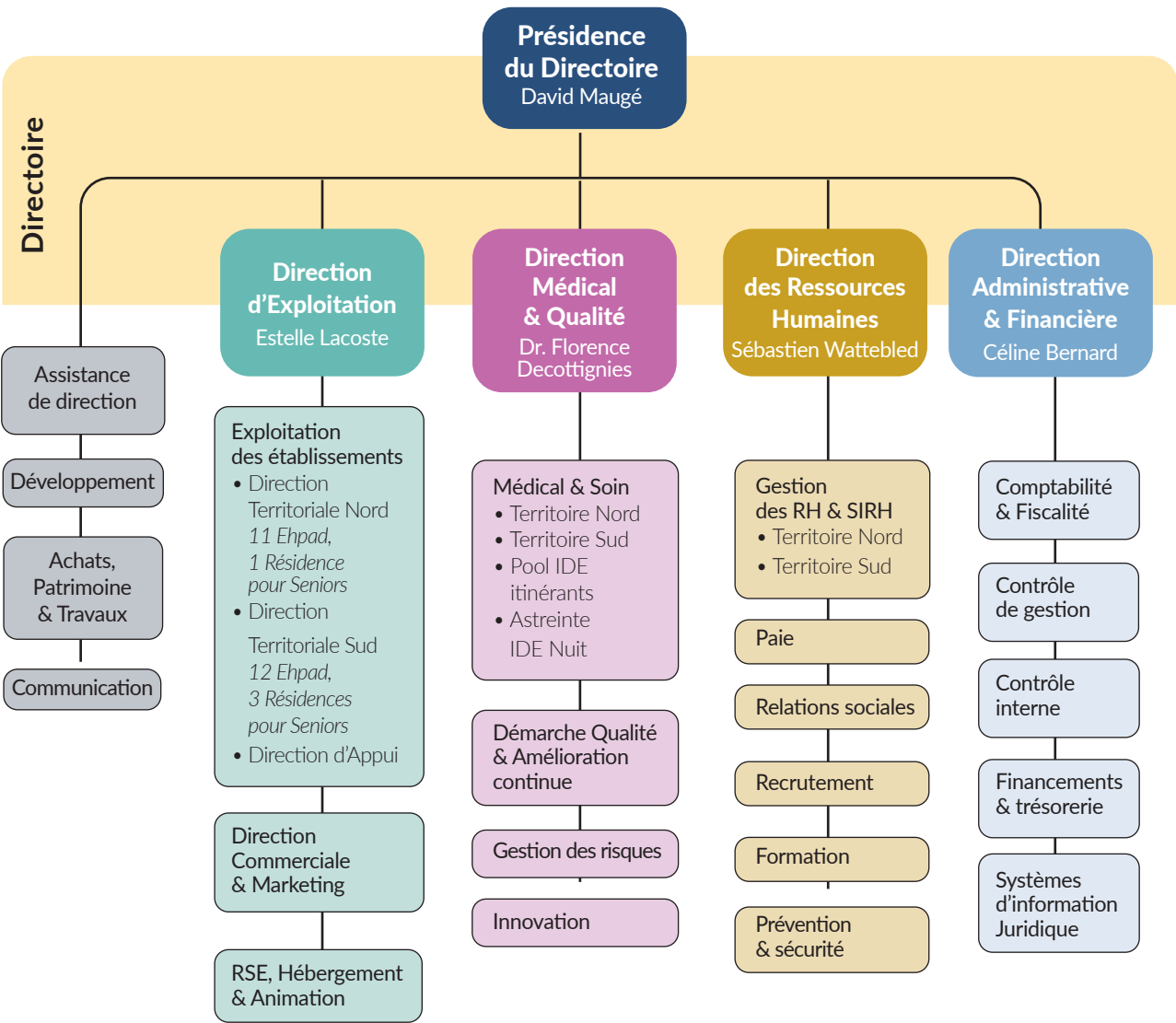
Mme Corinne d'Agrain, Présidente du Directoire du principal fonds d'investissement régional.

Pour assurer la direction exécutive de l'association, le Conseil de Surveillance s'appuie sur un Directoire composé de 5 membres dont l'un d'eux est Président.

Les Conseils de la Vie Sociale : une instance démocratique

Depuis plusieurs années, les Conseils de la Vie Sociale (CVS) de nos établissements se sont progressivement renforcés et structurés, afin de consolider la place des usagers et de donner toute sa portée au dialogue entre les résidents, leurs familles et la résidence.

Organigramme exécutif





Rapport du Directoire



« 2025 : année de transition et d'intégration »

Une organisation opérationnelle profondément structurée en 2025

L'exercice 2025 a constitué une année charnière pour l'organisation opérationnelle d'Edenis. Dans un contexte de développement et de montée en complexité du groupe, la Direction des Opérations a conduit une transformation structurante visant à renforcer la proximité avec les établissements, améliorer la réactivité décisionnelle et sécuriser la continuité de service.

La création de deux territoires opérationnels (Nord et Sud) a marqué une évolution majeure du pilotage. Cette nouvelle organisation territoriale permet :

- un accompagnement plus fin et plus régulier des équipes de direction,
- une meilleure prise en compte des réalités locales,
- une fluidification des échanges entre le siège et les établissements,
- un renforcement de la cohésion collective au sein du groupe.

Cette structuration a constitué un levier d'efficacité opérationnelle, notamment dans un contexte marqué par l'intégration de nouveaux établissements et par des

tensions ponctuelles sur certains sites. Elle a également permis de consolider les dispositifs transversaux de pilotage, en particulier en matière de taux d'occupation, de ressources humaines, de qualité, de maintenance et de sécurité.

Pilotage de l'activité et continuité de fonctionnement

En 2025, le taux d'occupation du périmètre comparable de nos Ehpad s'est établi à 95,3 %, traduisant la solidité de l'activité malgré un environnement concurrentiel renforcé et l'intégration d'établissements publics fragilisés.

Ce résultat repose sur :

- un suivi hebdomadaire du taux d'occupation,
- un dispositif de coaching commercial individualisé pour les établissements en tension,
- un renforcement de l'analyse et du reporting commercial,
- le déploiement d'actions digitales ciblées (campagnes Google et réseaux sociaux).

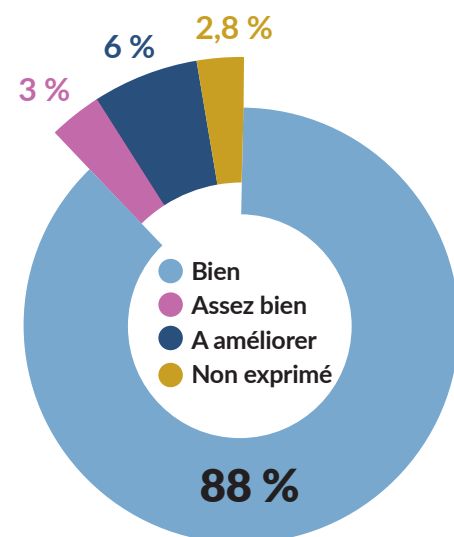
Chaque CVS associe, parmi les représentants d'Edenis, un membre du Conseil de Surveillance de l'Association. Edenis a par ailleurs fait le choix d'inviter de manière permanente aux réunions des CVS un représentant des autorités de tutelle – le Conseil

Départemental et l'Agence Régionale de Santé – ainsi que le représentant de la commune d'implantation de l'établissement.

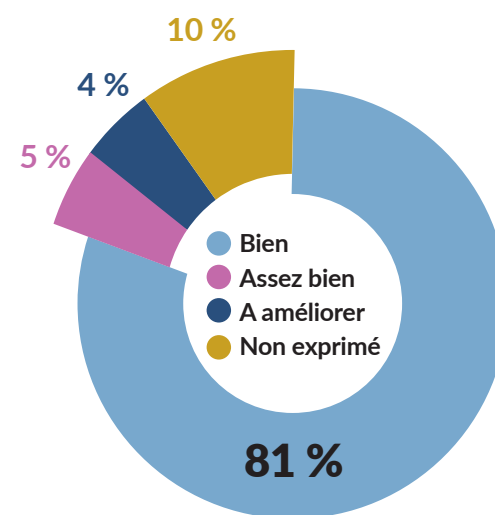
En 2025, **81 séances** se sont ainsi tenues au sein de nos **Ehpad et Résidences Autonomie**.

Évaluation de l'item Qualité de vie

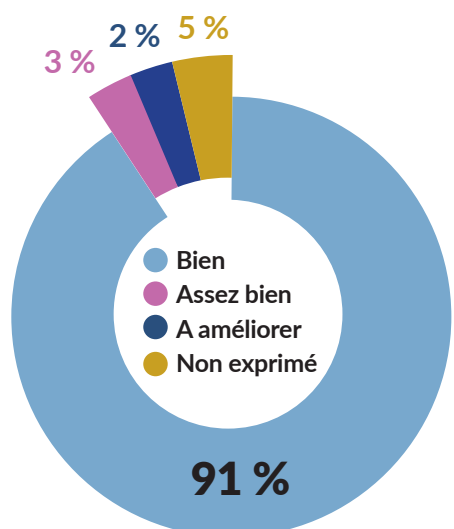
Climat et ambiance générale



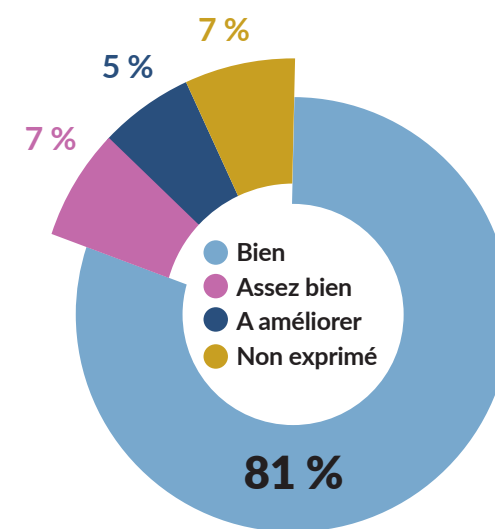
Évolution des organisations et de la vie en collectivité

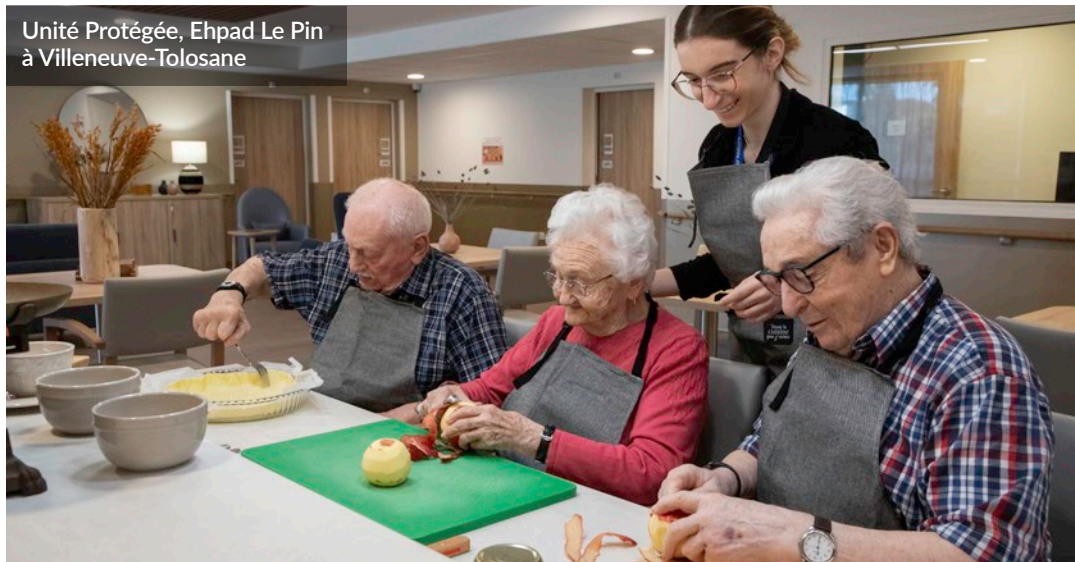


Qualité de vie



Attente et besoin des résidents et des familles





Développement : une ambition, deux orientations

● Adapter et parfaire notre offre historique

Outre un haut niveau d'investissements récurrents pour maintenir la qualité de nos établissements, 2 projets majeurs ont marqué l'année 2025 :

- **La refonte de notre offre** avec le lancement d'un lourd projet de réorganisation entre Toulouse et Saint-Gaudens (fermeture de l'Ehpad du Mas Saint-Pierre en 2026 et transfert des 82 places vers la résidence Les Buissonnets à Toulouse).
- **L'ouverture d'une nouvelle aile au sein de notre Ehpad Le Pin à Villeneuve-Tolosane**, avec la création d'une Unité de Vie Protégée de 14 places et d'un espace « Grand Dépendant » pour mieux servir les plus fragiles.

● Une croissance externe au service des territoires

2025 a également été une année de croissance externe avec l'intégration juridique et opérationnelle au 1^{er} janvier de deux Ehpad publics municipaux :

- **l'EHPAD Era Caso à Montauban-de-Luchon (65 places),**
- **l'EHPAD Les Fougères à Lannemezan (60 places).**

Ces intégrations, qui s'inscrivent pleinement dans notre stratégie, ont nécessité un fort investissement :

- **diagnostics techniques et fonctionnels,**

- **accompagnement des équipes de direction,**
- **soutien renforcé sur les volets commerciaux, RH et organisationnel,**
- **définition et priorisation des investissements nécessaires.**

● Visite du Directeur Général de l'ARS Occitanie

Le 20 février 2025, Didier Jaffre, Directeur Général de l'ARS Occitanie et son équipe, rendaient visite à l'Etablissement Era Caso à Luchon, repris en début d'année par l'association Edenis.

David Maugé Président du directoire : "Il s'était engagé à venir, dès que l'Ehpad municipal serait intégré à Edenis, suite à la demande de nos tutelles, un an plus tôt, de gérer sous administration provisoire cet Ehpad en difficulté. En tant qu'opérateur expert du secteur sur l'Occitanie, nous sommes fiers d'avoir apporté, grâce à notre modèle et à notre proximité, un soutien au territoire, une réponse aux Ehpad et une sécurisation de l'établissement Era Caso sous l'approbation de l'ARS".



▲ En partant de la gauche, 2^e personne : Marie Alice Coupey, Directrice Résidence Era Caso, Didier Jaffre Directeur Général de l'ARS Occitanie 2022-2026, David Maugé Président du Directoire Edenis

Le socle de notre action : une politique RH exigeante

Comme chaque année, le Directoire a porté une attention toute particulière aux enjeux RH et QVT car ils sont la clé d'une performance durable.

Socle historique chez Edenis, le dialogue social avec nos partenaires sociaux a été particulièrement nourri et constructif en 2025. En effet, il nous a permis de déployer notre stratégie territoriale de refonte de notre offre sur les villes de Saint-Gaudens et de Toulouse grâce à la signature d'un accord de performance collectif, aboutissant sur le transfert des 82 places de l'Ehpad du Mas Saint-Pierre à Saint-Gaudens vers la résidence Les Buissonnets à Toulouse et sur le reclassement et l'accompagnement de tous les salariés. Ce dialogue s'est également traduit par la signature d'un accord de NAO pour la 3^e année consécutive.

En outre, cette année, les actions de notre politique RH ont notamment porté sur :

- **la lutte contre l'absentéisme et les accidents du travail ;**
- **le développement de nouveaux outils RH plus dématérialisés et plus efficaces,**
- **la réalisation d'un plan de développement des compétences ambitieux,**
- **l'accompagnement des nouveaux cadres et directeurs,**
- **le pilotage maîtrisé des effectifs,**
- **des investissements QVT dans nos établissements.**

Les résultats des enquêtes collaborateurs, résidents et proches aidants témoignent d'un bon niveau global de satisfaction, avec des points forts reconnus sur l'utilité du travail, la relation aux équipes et la qualité de l'accompagnement.

Une trajectoire financière maîtrisée et rassurante

● Une croissance du chiffre d'affaires portée par le développement

L'exercice a été marqué par une progression du chiffre d'affaires de + 12%, principalement liée aux opérations de développement et à l'élargissement du périmètre du groupe.

Les ouvertures, reprises et montées en charge progressives des établissements ont contribué à renforcer l'activité, tout en nécessitant un pilotage fin des équilibres économiques. Cette croissance s'inscrit dans une stratégie volontairement maîtrisée, conciliant développement, qualité de service et soutenabilité financière.



+12 %

c'est la progression du chiffre d'affaires du groupe.

● La reconsolidation de notre résultat

Après deux années consécutives marquées par des tensions importantes sur nos sections Soins & Dépendance, les dotations 2025, assises sur les nouvelles coupes Pathos et GMP de 18 de nos Ehpad, ont permis une reconsolidation de notre résultat administré. Complété par un pilotage renforcé des charges et une meilleure maîtrise des effectifs et des organisations, notre Ebitdar a pu être sensiblement reconsolidé, notre résultat net affiche 1.2 M€. Cette dynamique contribue à sécuriser la trajectoire financière du groupe à moyen terme.

● La sécurisation des systèmes d'information

La Direction Administrative et Financière a poursuivi les actions visant à sécuriser et fiabiliser les systèmes d'information, considérés comme un enjeu structurant dans un contexte de croissance et de complexification des organisations. Les travaux engagés portent sur la sécurisation des données, la continuité d'activité, la fiabilité des outils de gestion et le renforcement des procédures internes. Ils participent à la maîtrise des risques, à la qualité du pilotage et à la conformité réglementaire.

Une expertise médicale et qualité au service des établissements

Les coupes Pathos

Au cours de l'exercice, quatre nouvelles coupes Pathos ont été réalisées au sein des établissements du groupe. Ces travaux ont permis d'objectiver l'évolution du niveau de dépendance et de besoins en soins des résidents accueillis, et d'ajuster en conséquence les moyens alloués à compter de 2026. Les résultats obtenus, avec un GMP moyen de 771 et un PMP moyen de 265 traduisent la réalité du profil des publics accompagnés et contribuent à sécuriser durablement nos dotations, tout en renforçant la cohérence entre le projet médical, l'organisation des soins et les ressources mobilisées.

La gestion des kinésithérapeutes en tarification globale

Dans les établissements relevant de la tarification globale, la Direction médicale a poursuivi un pilotage attentif du recours aux kinésithérapeutes. Cette démarche vise à garantir un accès adapté aux soins de rééducation, en lien avec les besoins cliniques des résidents, tout en assurant une maîtrise des organisations et des équilibres économiques. Elle s'inscrit dans une logique de coordination renforcée avec les équipes soignantes et les partenaires libéraux. Cette démarche s'est aussi traduite par la signature d'une convention cadre entre Edenis et la FFMKR, principale fédération de Kinésithérapeutes, une première dans la profession, afin d'encadrer au mieux les règles de fonctionnement et les modalités de rémunération des praticiens.

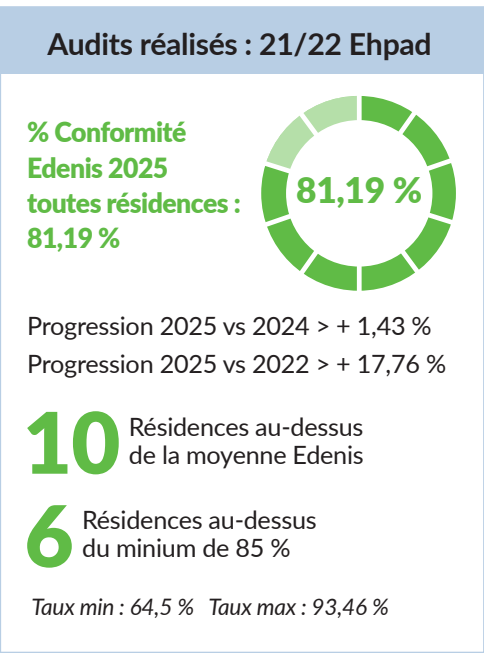


Les audits internes

Par ailleurs, la Direction médicale a réalisé les audits internes portant sur les pratiques de soins et l'organisation médicale. Période 2020/2021 gestion Covid, durant laquelle les audits ont été mis entre parenthèses. Notre objectif était de regagner à minima la qualité de prise en soins d'avant Covid. Notre mobilisation autour des professionnels nous a permis d'atteindre cet objectif, 2026 sera celui d'atteindre 85% de conformité dans chacun de nos établissements.

771
GMP moyen

265
PMP moyen



En synthèse, 2025 a été une année de forte intensité, marquée par :

- une structuration organisationnelle majeure ;
- une capacité démontrée à intégrer et stabiliser de nouveaux établissements ;
- un pilotage rigoureux de l'activité ;
- une mobilisation forte de toutes les équipes en résidence comme au siège.

Ces acquis constituent des fondations solides pour faire de 2026 une année de consolidation, de poursuite des projets structurants et de préparation de notre futur plan stratégique 2030, au service des résidents, des équipes et des territoires.



Bilan financier

Une activité en progression, portée par le développement et la consolidation du périmètre

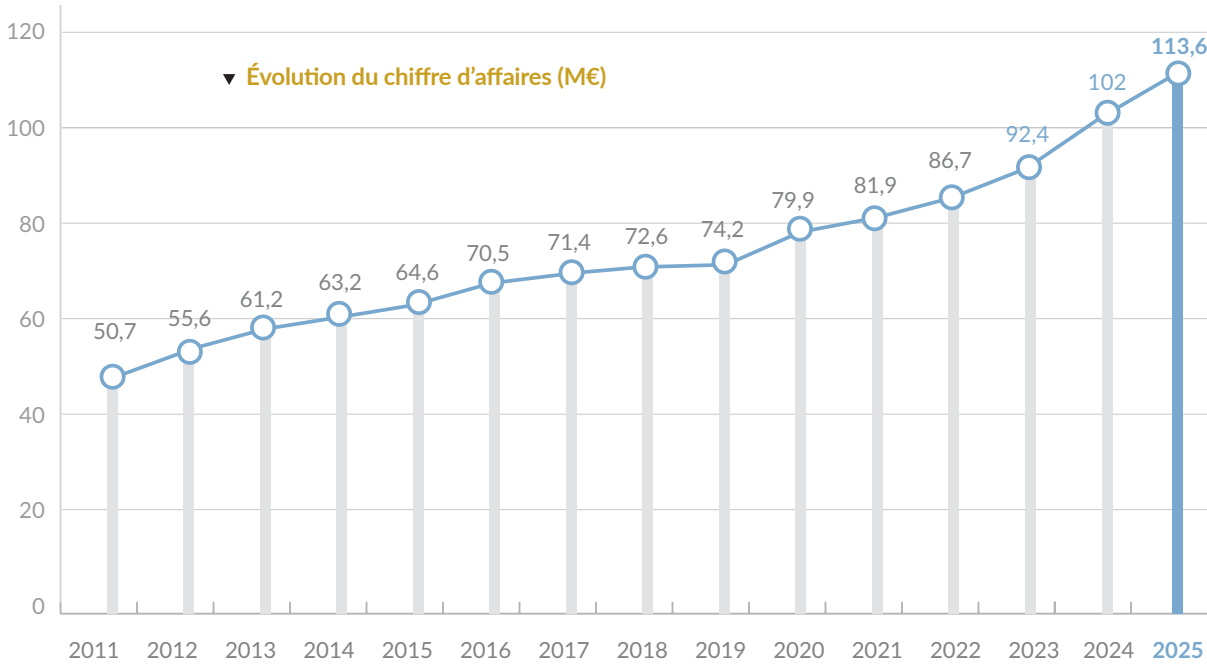
L'exercice 2025 s'inscrit dans la continuité de 2024, avec une progression de l'activité portée par l'élargissement du groupe et la montée en charge progressive des opérations de développement. Le chiffre d'affaires bénéficie de l'effet année pleine des projets engagés précédemment et des premières contributions des établissements repris. Avec une croissance de près de +12% par rapport à 2024, il s'élève à 113.6 M€.

Cette évolution demeure contrastée selon les sites : les établissements récemment intégrés

ou en transformation n'ont pas encore atteint leur régime de croisière, tandis que le périmètre historique affiche un bon niveau d'activité. Son taux d'occupation, maintenu à un niveau élevé de 95.3%, constitue un facteur clé de sécurisation de nos équilibres financiers et confirme la pertinence du positionnement d'Edenis sur ses territoires.

Une amélioration progressive des équilibres d'exploitation

Comparativement à 2024, l'année 2025 marque une nette amélioration de la marge d'exploitation, fruit des actions engagées en matière de pilotage et de maîtrise des charges.



La **masse salariale** évolue de façon contenue, traduisant la bonne adéquation entre les effectifs et l'activité, ainsi qu'un pilotage plus fin des organisations. Les **charges d'exploitation hors personnel** restent globalement maîtrisées, malgré des surcoûts liés à l'intégration de nouveaux établissements et à des dépenses transitoires inhérentes aux phases de transformation.

Dans ce contexte, l'Ebitdar progresse de **+ 2.3 M€ par rapport à 2024**, pour s'élever à **11.6 M€**, traduisant notre capacité à absorber les coûts du développement tout en restaurant progressivement nos marges.

Des situations différenciées, une trajectoire convergente

Les résidences historiques génèrent des flux d'exploitation positifs et contribuent

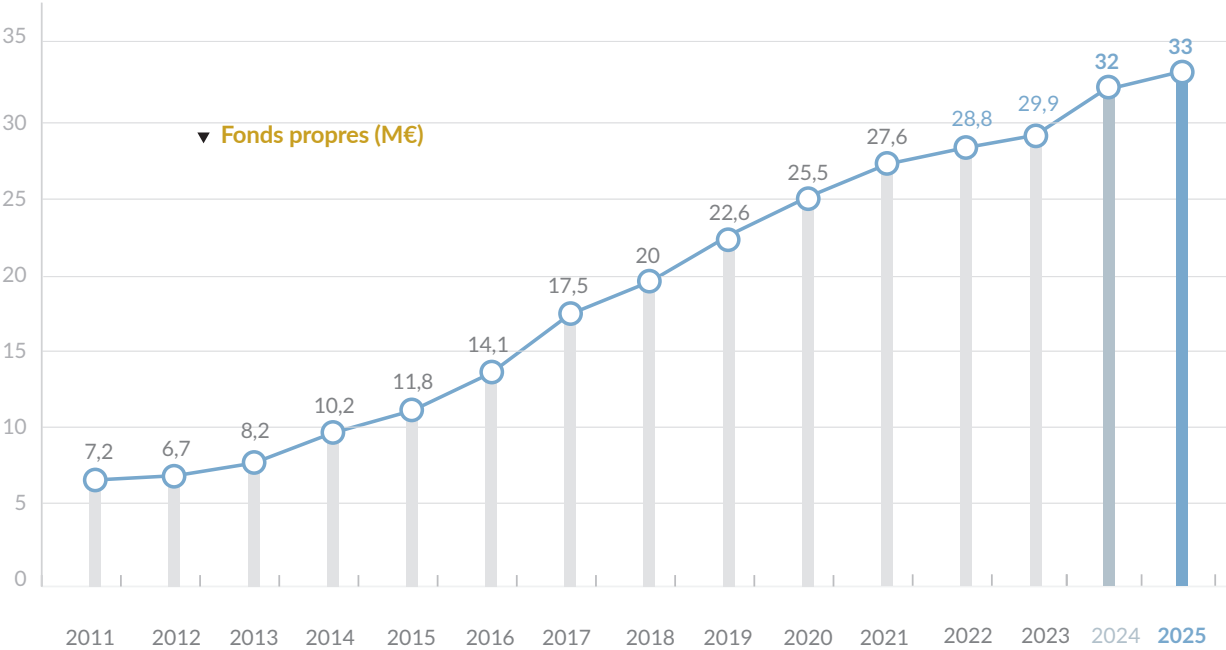
au financement du développement, tandis que les établissements repris, notamment publics, présentent encore des résultats à consolider. Cette situation, anticipée, s'inscrit dans une **logique de redressement progressif**. Les premiers effets des actions engagées dès la reprise se font d'ailleurs sentir sur le premier quadrimestre 2026.

Conclusion

En synthèse, l'année 2025 confirme notre **dynamique de progrès**, avec un **résultat net** après impôt de **1,2 M€**, permettant une nouvelle consolidation de **nos fonds propres** qui atteignent **33 M€**. L'amélioration de nos flux d'exploitation et la capacité à financer un programme d'investissements ambitieux traduisent la **résilience et la solidité** du modèle économique d'Edenis.

Chiffres Clés 2025

CHIFFRE D'AFFAIRES :	EBITDAR :	RÉSULTAT D'EXPLOITATION :	RÉSULTAT NET :	FONDS PROPRES :
113,6 M€	11,6 M€	2,7 M€	1,2 M€	33 M€



Bilan social et politique RH



Malgré un environnement social exigeant, Edenis confirme en 2025 une dynamique RH positive.

En 2025, le Groupe EDENIS évolue dans un contexte de fortes tensions sur l'emploi, marqué par une augmentation globale des effectifs et un recours accru aux CDD afin de garantir la continuité de l'activité. Les difficultés de recrutement persistent sur certains métiers, malgré une reprise des embauches en CDI, notamment chez les moins de 25 ans.

La structure des effectifs demeure majoritairement féminine et relativement jeune, avec une prédominance des salariés de moins de 40 ans. L'ancienneté reste globalement faible, traduisant un turn-over important, principalement lié aux contrats à durée déterminée, tout en conservant un noyau de salariés expérimentés.

Les départs augmentent en 2025, portés essentiellement par les démissions, les ruptures de période d'essai et les ruptures conventionnelles ainsi que les départs à la retraite progressent.

Le **taux d'absentéisme 2025 à 7.53% s'améliore** par rapport aux années précédentes grâce au plan d'action mis œuvre visant à améliorer la Qualité de Vie au Travail et valoriser la présence des collaborateurs. Malheureusement, le taux d'absentéisme 2025 est impacté de façon significative par une hausse des accidents du travail et de leur gravité.

Au 31 décembre 2025	
Salariés en CDI	1055
Part de salariés femmes	87 %
Âge moyen	41 ans

Index femmes-hommes 2025

L'index femmes-hommes 2025 chez Edenis traduit l'engagement de l'association pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'organisation. Pour cette nouvelle édition, Edenis a poursuivi ses efforts pour garantir un traitement équitable en matière de rémunération, d'accès à la formation, d'évolution de carrière et de conditions de travail. L'index, calculé selon les critères réglementaires, met en lumière les progrès réalisés sur la réduction des écarts de salaire, l'accès des femmes aux postes à responsabilité et la gestion des retours de congé maternité permettant ainsi d'obtenir **une note de 94/100**.

L'index femmes-hommes 2025 d'Edenis témoigne ainsi d'une dynamique positive, traduisant la volonté de l'association de dépasser l'obligation légale pour inscrire l'égalité professionnelle dans la durée et dans la culture d'entreprise. Cette démarche s'accompagne d'un suivi régulier des indicateurs et d'une évaluation annuelle des avancées, en cohérence avec les valeurs humaines portées par Edenis.

Formation professionnelle et elearning

En 2025, la politique de formation professionnelle d'Edenis s'est imposée comme un pilier stratégique, au service du développement des compétences et de l'adaptabilité continue des équipes face aux mutations du secteur. L'association a déployé un plan de formation ambitieux pour garantir un accès élargi à la formation à tous les membres, avec une attention renforcée pour les métiers du grand âge et les fonctions d'encadrement. Les indicateurs de suivi témoignent d'une progression nette du taux de participation : plus de 75 % des collaborateurs ont suivi au moins une action de formation, et la durée moyenne de formation par salarié a enregistré une hausse de 12 %. Le taux de présence en formation s'est établi à 95 % sur l'ensemble des modules proposés, traduisant l'implication forte des équipes.

Le développement du elearning a été au cœur de cette dynamique : Edenis a étoffé son offre digitale avec plus de 40 modules en ligne, couvrant la prévention des risques, les bonnes pratiques professionnelles et le management. Cette approche flexible a favorisé l'autonomie des salariés et permis une couverture territoriale étendue. Les indicateurs spécifiques révèlent un taux de complétion des parcours elearning en hausse de 30 % et un taux de satisfaction supérieur à 92 % chez les participants aux formations, confirmant la qualité perçue des contenus et des modalités pédagogiques. La politique formation s'appuie ainsi sur un suivi régulier des besoins, une évaluation annuelle de l'impact, et l'intégration continue des retours d'expérience, en accord avec les valeurs de l'association et les exigences du secteur.

Fomation management : renforcer leadership et communication, un enjeu pour nos IDEC et Gouvernantes

En 2025, la formation management a été suivie par 43 managers (responsables d'hébergement et de soins), incluant le nouvel établissement de Puygouzon. En cohérence avec les enjeux opérationnels, cette formation avait pour objectif de renforcer le leadership des managers,

d'améliorer leurs compétences relationnelles et de les outiller dans la gestion des conflits et de l'absentéisme. Dans le contexte exigeant de l'Ehpad, la posture managériale de l'IDEC et de la Gouvernante est déterminante pour garantir la qualité des soins et le bien-être du résident. Un impératif, qui repose sur la communication et la synergie entre les équipes de Soignants, d'ASP/ASH et les Managers.

Nous devons, IDEC et Gouvernante, travailler en binôme pour que nos équipes travaillent ensemble, elles aussi. Nous ne cloisonnons pas les fonctions, chacune est complémentaire de l'autre, ce qui permet d'offrir un accompagnement optimal au résident et de pérenniser les équipes. C'est pour moi un modèle de management car les équipes fonctionnent par mimétisme."

Marie Riconie, IDEC au Pin

Les retours sont très positifs, avec une forte utilité perçue dans le quotidien professionnel. Les participants ont particulièrement apprécié les apports concrets sur la communication, la résolution des situations difficiles et la posture managériale, ainsi que les formats interactifs favorisant les échanges de pratiques. La qualité de l'animation a également contribué à une forte adhésion au dispositif.

Cette formation constitue ainsi un levier de professionnalisation des managers et de structuration des pratiques managériales. Les participants expriment un besoin d'accompagnement dans la durée afin de consolider les acquis et de s'adapter aux différents niveaux d'expérience.

Dans cette dynamique, la formation est reconduite en 2026 avec une journée complémentaire dédiée au bilan des pratiques et à l'approfondissement de thématiques clés, notamment le management intergénérationnel.

Politique handicap

En 2025, Edenis a poursuivi la structuration de sa politique handicap afin d'en faire un levier stratégique majeur de sa gestion des ressources humaines. À la suite du diagnostic réalisé en 2024 avec l'AGEFIPH, l'association a défini une démarche globale visant à renforcer l'inclusion et à favoriser l'emploi durable des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOETH). Cette dynamique repose sur

trois axes prioritaires : la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs, le maintien en emploi des salariés concernés et le développement de nouvelles opportunités d'intégration.

Des guides de sensibilisation ont ainsi été conçus pour les managers et les équipes, complétés par des campagnes d'affichage et d'information qui ont été déployées au cours de l'année 2025. Par ailleurs, Edenis a nommé un Référent Handicap chargé de jouer un rôle de relais essentiel entre les salariés, l'employeur et les partenaires spécialisés. Ce dispositif vise à sécuriser les parcours professionnels, prévenir les risques de désinsertion et accompagner les adaptations nécessaires des postes de travail.

En engageant cette démarche proactive, Edenis affirme son ambition d'ancrer durablement l'inclusion dans sa culture d'entreprise et de faire du handicap un véritable vecteur de cohésion, de diversité et de responsabilité sociale.



Interview

Patricia Filiozat
Référente handicap

Quels résultats concrets observez-vous depuis la mise en place de cette politique handicap ?

Certains collaborateurs nous transmettent aujourd'hui leur justificatif attestant de leur reconnaissance de travailleur en situation de handicap. Ils commencent à être sensibilisés par notre volonté d'œuvrer sur un véritable projet lié au handicap et par la prise de conscience de leur statut.

lors de l'embauche, à recueillir les justificatifs demandés.

Quels premiers impacts constatez-vous sur les parcours des salariés concernés ?

J'ai eu des demandes pour des aménagements de poste liés à un équipement spécifique. Dans ce cas, nous prenons contact avec CAP EMPLOI pour une prise en charge partielle des équipements requis, chose que ne se faisait pas antérieurement. D'autre part, le fait que les salariés se déclarent, augmente notre taux de bénéficiaires. Nous sommes en attente des chiffres définitifs pour savoir si oui ou non nous

aurons une cotisation à régler à l'AGEFIPH.

Quel est aujourd'hui votre rôle clé de référente auprès des salariés et des managers sur ce sujet, en quoi fait-il la différence sur le terrain ?

Je pense que mon rôle est encore peu connu mais ce qui est certain, c'est que les managers me contactent désormais dès qu'une problématique liée au handicap survient. Concernant les congés Handi-Days que nous avons mis en place, lorsqu'un salarié sollicite son manager pour poser ce congé, je suis informée et l'on me questionne sur la procédure. Je pense que les managers voient ce rôle de référent comme un relais « terrain » pour toutes les questions qu'ils se posent sur le sujet.



Rapport d'activité

Mesurer la satisfaction de nos parties prenantes

Attentif aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, Edenis renforce sa dynamique d'amélioration continue en s'appuyant sur des solutions dédiées pour évaluer de manière objective la qualité des services proposés aux résidents et à leurs proches, ainsi que les conditions de travail de ses équipes. Dans ce cadre, le niveau de satisfaction est recueilli au moyen d'une enquête annuelle en ligne pour la deuxième année consécutive, réalisée par le prestataire Wedoxa dans tous les établissements du 2 au 30 avril.



l'utilité de leur travail et l'ambiance avec les managers et les collègues, ils attendent des améliorations dans la politique de formation et d'évolution professionnelle ainsi que dans la politique de rémunération.

Ces résultats rappellent le rôle déterminant du management de proximité, dont la capacité d'action et d'influence constitue un levier primordial, soulignant ainsi la nécessité de renforcer l'accompagnement et la formation des managers intermédiaires.

Focus

Satisfaction collaborateurs : 7.2/10

600 répondants

L'utilité du travail : 8.4

La relation avec les collègues : 7.8

La relation avec le responsable : 7.7

L'ambiance au travail : 7.2

Les points d'amélioration :

→ Le niveau de rémunération

→ Les possibilités d'évolution et de formation

La note globale obtenue auprès des collaborateurs est de 7,2/10, soit une hausse de 0,5 point par rapport à l'année précédente. Nos salariés apprécient

Satisfaction résidents Ehpad : 7.8/10

Confort de la chambre : 8.3

Respect et attention des équipes : 8.1

Le cadre de vie : 8.1

Les points d'amélioration :

→ La restauration

→ La note globale de 7.8 est stable par rapport à 2024.

La note globale de 7.8/10 est stable par rapport à 2024.

Un niveau global de satisfaction stable par rapport à 2024, avec toujours des axes d'amélioration sur la restauration, le niveau étant aléatoire selon les sites.

Focus

Satisfaction résidents RA/RSS : 7.7/10

Confort de la chambre : 8.3

Respect et attention des équipes : 8.9

Le cadre de vie : 8.1

Service conciergerie : 8.4

Les points d'amélioration :

→ La restauration

La note globale de 7.7 est stable par rapport à 2024 avec une évolution remarquée concernant les services rendus et l'attention des équipes.

Focus

Satisfaction des proches aidants : 7.5/10

L'accueil lors des visites : 8.4

Le confort des chambres : 7.9

Le respect et l'attention des équipes : 8.0

Le cadre de vie : 8.0

Les points d'amélioration restent la coordination médicale, mais surtout la compréhension du fonctionnement des soins médicaux en EHPAD, la restauration et la vie sociale pour les aidants qui souhaiteraient une plus grande participation de leurs proches, et ce malgré la note et la satisfaction exprimée par les résidents.

Une année de consolidation

L'année 2025 s'inscrit dans la continuité des transformations engagées ces dernières années, avec une ambition claire : renforcer la qualité de notre accompagnement tout en consolidant notre organisation. Dans un contexte marqué par des enjeux humains, réglementaires et économiques toujours plus exigeants, la Direction des Opérations a poursuivi sa mission avec une conviction forte : la performance durable repose avant tout sur la force du collectif.

2025 a également illustré notre dynamique collective. La coopération inter-établissements s'est affirmée comme un levier essentiel,

favorisant le partage d'expertises, l'entraide opérationnelle et la diffusion des bonnes pratiques. Cette logique de solidarité a permis de renforcer la continuité de nos actions, d'apporter un soutien adapté aux équipes confrontées à des tensions ponctuelles et d'accompagner l'intégration de nouveaux établissements au sein du groupe. Cet esprit d'entraide et de responsabilité partagée contribue pleinement à la cohérence de notre organisation et à la qualité de l'accompagnement proposé aux résidents.

Dans cette dynamique, l'année 2025 a été marquée par une étape structurante majeure : la création des territoires Nord et Sud. Cette nouvelle organisation territoriale vise à rapprocher davantage les fonctions de pilotage des réalités de terrain, à fluidifier les prises de décision et à renforcer la réactivité opérationnelle. Elle constitue un atout pour soutenir les établissements, développer les synergies locales et accompagner au plus près les équipes dans leurs enjeux quotidiens.

La création des territoires Nord et Sud vise à rapprocher les fonctions de pilotage des réalités de terrain...

Malgré un contexte concurrentiel soutenu, le taux d'occupation se maintient à un niveau élevé de 95,3 %, traduisant la solidité de notre

dynamique et l'engagement des équipes sur le terrain. Cette stabilité repose notamment sur un accompagnement au plus près des établissements, ainsi que sur un appui structuré en matière de recrutement et d'intégration des nouveaux directeurs. Le soutien commercial déployé contribue également à sécuriser l'activité et à accompagner le développement des sites, en particulier avec la finalisation de la montée en charge de la Résidence Autonomie Le Barry, l'appui à la gestion de l'Ehpad Era Caso et l'accompagnement du développement de l'Ehpad Les Fougères de Lannemezan.

Faciliter l'analyse des pratiques et la montée en compétences

L'exercice 2025 s'inscrit dans un contexte de transformation organisationnelle et d'intégration de nouveaux établissements, tout en maintenant un niveau d'exigence élevé en matière de qualité et de sécurité des soins.

Formation Pansements ►

S'exercer sur une peau d'orange. La peau de l'orange a une texture et une résistance proches de l'épiderme cela permet d'apprendre à manipuler les instruments, pince, scalpel, bistouri.



Sur le volet des financements Soin & Dépendance, quatre établissements ont bénéficié d'une nouvelle coupe Pathos et GMP en 2025, dont trois EHPAD récemment intégrés. Ces réévaluations ont permis d'obtenir 630 k€ de ressources supplémentaires, qui contribueront dès 2026, au renforcement des moyens dédiés à l'accompagnement des résidents et à la consolidation de l'équilibre économique des résidences.

● **Le déploiement d'un tableau de bord soins** a été finalisé, avec des leviers d'amélioration encore nécessaires, notamment la clarification des attendus, la définition de seuils cibles partagés et la structuration d'un pilotage plus régulier. Ce chantier est inscrit comme prioritaire pour l'exercice 2026.

● La Démarche VAE

En matière de développement des compétences et d'accompagnement des professionnels, l'année 2025 a permis de consolider plusieurs dispositifs structurants. La démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) a été poursuivie pour 12 candidats, dont 4, ont validé l'ensemble des modules grâce au dispositif VAE Edenis et 3 par un autre accompagnement VAE. La remise de diplôme d'Aide-Soignant, a permis de saluer le parcours exigeant de ces 7 salariées.



▲ Félicitations à nos 7 salariés diplômés AS par VAE

● **Les formations « pansements IDE »** pour les Infirmiers Diplômés d'État ont été reprises à raison d'une journée annuelle, et les travaux relatifs à la constitution d'une banque de supports de formation ont été engagés en lien avec la Direction des Ressources Humaines, en cohérence avec le développement progressif de l'e-learning.

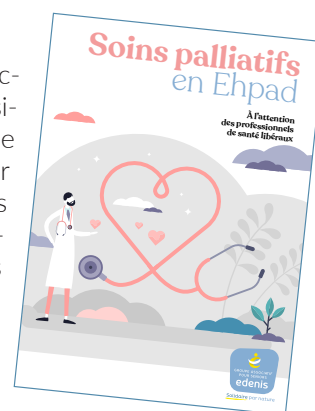
● **Le projet Bienveillance** s'est renforcé à travers la diffusion de la charte dédiée, la mise en place d'un Comité Éthique et Bienveillance ouvert aux familles, ainsi qu'une appropriation progressive de cette démarche par les équipes. Ces actions participent à la structuration d'une culture commune centrée sur le respect, la qualité de l'accompagnement et la prévention des risques.

Amélioration et personnalisation des soins, au plus près du besoin des résidents

Deux projets opérationnels ont été lancés en 2025 et seront pleinement déployés en 2026.

● Les soins palliatifs :

Ce projet concerne l'accompagnement des résidents en situation de soins palliatifs, et de leur famille. Après des mois de réflexion et de partage de pratiques, nous disposons d'un support interactif de formation et de livrets synthétiques destinés aux professionnels libéraux et aux familles.



● 2 axes d'amélioration :

Le second porte sur deux axes d'amélioration : l'anticipation des périodes de fortes tensions RH, et l'expérimentation d'une AS

surnuméraire de 12h à 20h afin d'en évaluer la répercussion sur la qualité de vie des résidents et la qualité de vie au travail des équipes. Les résultats seront évalués en 2026.

Gérer au plus juste la tarification globale



Dans les établissements relevant de la tarification globale, un pilotage attentif du budget dédié aux soins de rééducation a été instauré et suivi. L'objectif est de garantir un accès adapté aux soins de rééducation, en lien avec les besoins cli-

niques des résidents, tout en assurant une maîtrise des organisations et des équilibres économiques. Elle s'inscrit dans une logique de coordination renforcée avec les équipes soignantes et les partenaires libéraux.

La politique d'amélioration continue

L'année 2025 a été marquée par la poursuite et le renforcement de la démarche qualité et d'amélioration continue au sein des établissements, dans un contexte d'intégration de nouveaux sites et d'évolution des exigences réglementaires. Les actions menées ont visé à structurer durablement les pratiques, à harmoniser les outils et à accompagner les équipes dans l'appropriation des démarches qualité.

L'accompagnement des établissements sur l'animation des comités de pilotage Qualité s'est poursuivi tout au long de l'exercice. 25 Copil Qualité ont permis d'accompagner les établissements sur la remise à jour et la réécriture de ses projets d'établissement

La construction d'un audit du management de la qualité, dont la mise en œuvre est programmée à compter de 2026, selon une périodicité biennale, a été finalisée. Cette démarche a pour objectif d'évaluer la prise en compte effective des outils qualité, l'appropriation des principes d'amélioration continue

et leur déclinaison opérationnelle au sein des établissements.

Enfin, le déploiement d'un nouveau logiciel qualité, Qualinéo, plus ergonomique et donc plus accessible à l'ensemble des professionnels, a également été finalisé en 2025. Les 27 CODIR d'Etablissements et les équipes ont été formés et sensibilisés à la démarche qualité.

Mieux servir nos résidences

● La Charte d'engagement du Synerpa

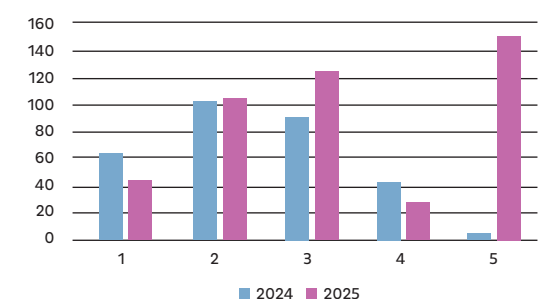
Afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement des personnes âgées et de restaurer le lien de confiance avec les Français, le Synerpa et les acteurs privés du Grand Âge ont conçu une **charte d'engagements** à laquelle Edenis a adhéré en 2024. En 2025 les établissements se sont donc lancés pour une deuxième année, toujours avec la même volonté de placer l'éthique et la transparence au centre de nos activités et de participer à la restauration de la confiance dans le secteur des Ehpads, en se soumettant au référentiel de qualification du Synerpa.

Également inscrits dans cette démarche, nos 3 nouveaux établissements Les Genévriers, Era Caso et Les Fougères ont participé pour la première fois.

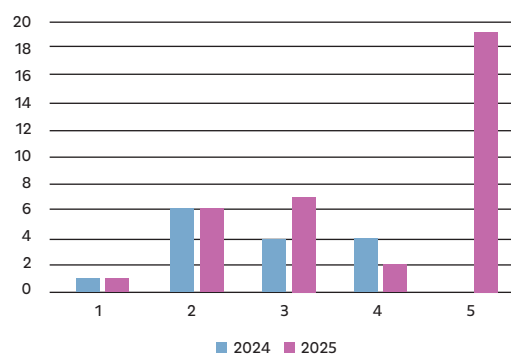
● Les astreintes résidences

Le dispositif d'Astreinte Résidences, assuré par les Directeurs et les Directeurs Adjointes des établissements, a fêté ses 2 ans ! Ce dispositif répond à deux objectifs clairs : assurer la continuité et la sécurité des services, et donner un droit à la déconnexion aux équipes de direction.

Évolution du nombre d'appels



Évolution du nombre de déplacements



La mise en place d'un 5^e secteur a permis une meilleure proximité et réactivité sur les établissements. Ce territoire, composé de "nouveaux" établissements Edenis est en pleine structuration, d'où le nombre d'appels et d'interventions nécessaires : plus de 140 appels, ce qui correspond au nombre moyen d'appels de 2 territoires.

Les autres secteurs restent stables dans leur fonctionnement, sans écarts réels entre 2024 et 2025. Les appels sont plus structurés, les procédures mieux maîtrisées et les difficultés mieux anticipées. Les interventions sur site restent tout à fait exceptionnelles.

● Hébergement : Projet Linge

En 2025, Edenis a poursuivi le déploiement du projet global de gestion des tenues professionnelles et du linge plat sur l'ensemble des établissements. Ce projet vise à optimiser les circuits du linge, à maîtriser les stocks et à contenir les budgets, tout en garantissant aux équipes une tenue propre par jour et aux résidents une disponibilité constante du linge plat.

Le prestataire retenu, Bargues, est un acteur local implanté à Montauban. Cette collaboration s'inscrit dans une démarche responsable favorisant l'ancrage territorial, la proximité logistique et la réactivité dans le suivi des prestations.

La mise en place d'un suivi rigoureux (contrôle des livraisons, inventaires semestriels, suivi des stocks et du roulement) permet de sécuriser la gestion du linge et de limiter les pertes.

● Audits Hébergement :

poursuite des audits sur 25 établissements, qui marque une amélioration des pratiques passant la barre des 80% de conformité

Animation : vers l'uniformisation des pratiques

Dans la continuité des actions menées en 2024, Edenis poursuit l'harmonisation et le partage des bonnes pratiques, toujours dans l'optique de proposer un cadre d'animation structuré répondant aux capacités et besoins de chaque résident, quel que soit son profil.

Plusieurs outils continuent d'évoluer :

- Amélioration du guide Métier
- Nouvelle trame OAA
- Outil de planification budgétaire
- Procédure d'intégration des animateurs
- Suivi rencontres mensuelles avec les psychologues
- Accompagnement des animateurs dans leurs pratiques professionnelles
- 40 ans de l'association organisé dans chacune des résidences Edenis.



● Restauration : Déjeunons à ma table !

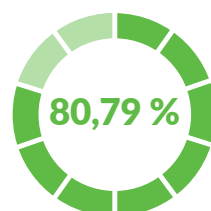
Edenis a souhaité créer une ambiance pour que le repas invité en famille ou avec des amis devienne un temps privilégié dans nos

EHPAD. Le résident reçoit son proche dans un lieu dédié, dans une ambiance chaleureuse et professionnelle : carte des vins, service à l'assiette, apéritif, café gourmand... Tout est fait pour que ce temps reste le souvenir d'un moment partagé en famille.

Audits réalisés : 25/25 Ehpads

% Conformité Edenis
2025 : 80,79%

- Progression 2025 vs 2024 > + 2,2 %
- Progression 2025 vs 2022 > + 20 %



13 Résidences au-dessus de la moyenne Edenis

10 Résidences au-dessus de 85 % de conformité (limite min Edenis)

2025 marque les 40 ans du groupe associatif Edenis et son engagement constant envers les seniors de la région

Le 18 septembre 2025, l'Association a célébré son 40^{ème} anniversaire lors d'un grand événement au Théâtre La Cabane à la Cartoucherie. Nos 26 établissements ont emboîté le pas à cette célébration, marquant un temps fort pour l'ensemble des salariés, des partenaires institutionnels, ainsi que pour nos résidents et leurs proches, réunis pour rendre hommage à des décennies d'engagement en faveur des seniors de notre région.

● Un événement de taille et des invités de marque !



L'événement a rassemblé autour des équipes de direction de nos établissements, des invités de marque lors d'une table ronde animée par la journaliste Priscille Lacombe, intitulée « **Management responsable et performance durable** » avec Ugo Mola, Manager du Stade toulousain et Dominic DRILLON, Professeur Emérite, Exceia Business School, Membre fondateur de l'Institut Psychanalyse et Management.

Ce temps de réflexion captivant pour l'assemblée, reposait sur des enjeux essentiels pour notre secteur : Le management responsable, la place de l'humain au cœur d'un management pour une « performance durable ». Prévention et bien-être des équipes, environnement de travail bienveillant et porteur de sens, Turn-over et « performance », management des Millenials...



« Fort de notre parcours et des défis relevés au cours de ces 40 années, EDENIS a su démontrer sa résilience et poursuivre son développement avec détermination. »

Max Aïra, Président du Conseil d'Administration de 2010 à 2025, aujourd'hui Président d'Honneur

L'EHPAD « hors les murs » : ouvrir, relier, faire vivre

L'EHPAD « hors les murs » traduit la volonté d'Edenis de s'ouvrir sur le territoire et de décloisonner l'accompagnement. À travers des partenariats, notamment culturels, et l'organisation de séjours à l'extérieur, nos établissements favorisent le lien social, le bien-être et une vie porteuse de sens pour les résidents, tout en luttant contre l'isolement. Ces actions contribuent aussi à changer le regard sur l'EHPAD.

Quelques exemples de nos projets de l'année :

● Projet photo « Instants de vie », résidence Edelweiss

L'EHPAD **Edelweiss** a accueilli l'Atelier Photo de Beuzelle pour capturer des instants du quotidien à travers des portraits sensibles, présentés lors de l'exposition « Instants de vie » du 3 au 17 juillet. Après un vernissage en présence du maire de Beuzelle, Patrice Rodriguez, l'exposition s'est poursuivie à la médiathèque de la commune.



Projet Musical « Festival Escal'en scène », résidence Borde-Haute



Nos résidents sur scène.

Le cœur de la résidence Edenis Borde-Haute bat depuis plusieurs années au rythme de la musique ! De l'atelier de musicothérapie à la scène, il n'y a qu'un pas. La résidence travaille avec des musiciens et musicothérapeutes et offre l'opportunité à ses résidents de monter sur scène lors du Festival Escal'en Scène organisé par la mairie d'Escalquens.

Projet Voyage Luchon « Montagne de souvenirs », résidence Les Jardins de Maniban

Un véritable défi a été relevé par l'équipe de **l'Ehpad Les Jardins de Maniban** à Blagnac : emmener 6 résidents en séjour à la montagne pour 3 jours et 2 nuits à Luchon. Ce projet a bénéficié d'un soutien de la Fondation des Hôpitaux afin d'améliorer le quotidien des personnes âgées et a été réalisable grâce à la mobilisation d'une équipe prête à dépasser les contraintes techniques pour offrir une parenthèse magique à nos aînés. Séjour en hôtel, soins bien-être aux Thermes, découverte de l'Handiski pour une expérience unique sur la neige, ascension en télécabine pour un verre au sommet...

La motivation et l'engagement de nos équipes montrent qu'avec de la détermination et de la solidarité tout est possible !



▲ L'équipe soignante des Jardins de Maniban à l'origine du projet.

Mieux faire connaître Edenis, valoriser nos résidences, nos actions et nos métiers

À l'occasion de ce 40^e anniversaire, l'association Edenis inscrit cet événement dans une démarche de communication institutionnelle, notamment à travers la production d'un film corporate tourné à la résidence le Barry avec un casting représentatif des fonctions, métiers et parties prenantes d'Edenis, et à travers des relais presse et social médias associés. L'anniversaire célébré dans chacune des résidences du groupe a également été souvent souligné par la presse locale dans la Dépêche.



2025 Dans la presse : Edenis compte sur les 2 départements de la Haute Garonne et du Tarn et Garonne plus d'une quarantaine d'articles de presse publiés dans la Dépêche, sur ses établissements et ses projets.

Social médias : Le soutien de notre Taux d'Occupation et le développement de la notoriété Edenis :

- **29 campagnes sponsorisées** de prospections digitales et valorisation de la vie dans nos établissements
- **LinkedIn, 113 publications sur l'année, +27% d'abonnés** et meilleure audience du post « challenge mobilité » dans la catégorie publication corporate.
- **Facebook 110 publications, + 41,6% d'abonnés** et meilleure audience du post Anniversaire du Barry dans la catégorie publication Résidence Autonomie
- **Avis google : Mise en place de QR codes sur nos établissements.** Les familles, résidents et visiteurs sont ainsi invités à déposer directement leur avis sur l'établissement. L'objectif est d'augmenter le nombre de retours clients, d'assurer un service de qualité et de renforcer le suivi de notre E-réputation.



Un engagement RSE affirmé

Une responsabilité pleinement assumée

Face aux enjeux climatiques, environnementaux et sociétaux, Edenis a poursuivi en 2025 le déploiement d'une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) structurée, pragmatique et ancrée dans le quotidien de ses établissements. Engagée depuis 2022, cette démarche repose sur une volonté claire : concilier qualité de l'accompagnement des personnes âgées, performance collective et réduction de l'empreinte environnementale, dans le respect des valeurs associatives portées par Edenis.

La végétalisation des menus : un levier majeur de transition alimentaire



La végétalisation de l'offre alimentaire constitue l'un des axes structurants de la démarche RSE d'Edenis. Elle répond à un double objectif : réduire l'impact environnemental de la restauration, premier contributeur de notre empreinte, tout en garantissant une alimentation équilibrée et adaptée aux besoins nutritionnels des personnes âgées. Cette évolution est conduite sans renoncer à la dimension de plaisir, le repas demeurant un moment essentiel de convivialité et de bien-être pour nos résidents.



▲ Atelier Jardin thérapeutique Résidence Era Caso, Montauban de Luchon

En 2025, Edenis a poursuivi la montée en charge des **menus végétariens et semivégétariens**, avec un taux d'apparition des repas SV/SP atteignant **26 %**, en ligne avec l'objectif que nous nous étions fixé et en progression constante depuis 3 ans. Progression qui traduit l'évolution des pratiques, tant au niveau des équipes de cuisine que de l'acceptabilité par les résidents.

Menus végétariens et semivégétariens :

- **187 Repas sans viande et sans poissons** servis en 2025 contre 83 en 2023
- **1,02 kilo de produits carnés** consommés par résident et pas semaine contre 1,200kilos en 2023
- **15,6 tonnes en moins** sur 2 ans sur l'ensemble des résidences

Focus

Cette transition alimentaire s'accompagne d'une politique d'achats responsables, favorisant :

- l'augmentation de la part de produits frais,
- la diminution des produits surgelés,
- le recours accru aux filières françaises, européennes et régionales,
- la réduction des approvisionnements d'origine importée.

Ces orientations permettent de conjuguer qualité nutritionnelle, soutien aux filières locales et réduction de l'empreinte carbone, tout en maintenant un haut niveau de satisfaction des résidents.

- le déploiement progressif d'équipements plus performants et moins énergivores.

Ces actions participent à une trajectoire de réduction durable des consommations, tout en garantissant la qualité d'accueil et le bien-être des résidents et des professionnels.

Des actions complémentaires à fort impact : mobilité, sensibilisation et engagement collectif

Au-delà des axes structurants liés à l'alimentation et à l'énergie, Edenis a mené en 2025 plusieurs actions transversales favorables à la transition écologique et sociale, mobilisant largement les équipes et les résidents.

● La mobilité durable

Une enquête mobilité a été réalisée auprès des collaborateurs, permettant de mieux comprendre les pratiques et les contraintes de déplacement. Les résultats montrent que **62 % des salariés vivent à moins de 15 km de leur lieu de travail**, et que **64 % des sites sont accessibles en transports en commun**. Dans ce contexte, Edenis a déployé :

- un guide mobilité, destiné à sensibiliser et accompagner les collaborateurs vers des modes de déplacement alternatifs,
- le challenge mobilité « Qui bouge gagne », organisé du 24 mars au 13 avril 2025

Répartis en 119 équipes de cinq, nos collaborateurs ont relevé un défi un peu fou : changer leurs habitudes de déplacement à

l'occasion d'un challenge ludique, solidaire et fédérateur, réalisé dans le cadre de la démarche RSE.

Cette expérience s'est clôturée par la remise de trophées à la meilleure équipe et par le don de 3000 € à l'attention de l'association Les Blouses Roses, engagée dans nos établissements.



Challenge mobilité « Qui bouge gagne »

- 728 salariés à pied,

à vélo, en bus, en métro...

- 119 équipes constituées,
- 245 000 km propulsés par l'esprit d'équipe. Ensemble, les participants ont parcouru l'équivalent de 5 fois le tour de la Terre,
- 3000 € récoltés à l'attention de l'association Les Blouses Roses, engagée dans nos établissements.



▲ Une des équipes gagnantes.

◀ Page de gauche : Grâce au Challenge Mobilité, Remise d'un don de 3000 € à l'association les Blouses Roses.



● La Semaine du Développement Durable

Dans le cadre des Semaines Européennes du Développement Durable, l'ensemble des établissements Edenis s'est mobilisé autour d'actions concrètes, associant résidents, familles et professionnels. Ateliers cuisine zéro gaspillage, actions de sensibilisation à l'alimentation durable, collectes solidaires, marches de ramassage des déchets, fresques du climat ou encore ateliers créatifs ont rythmé cette période. Ces initiatives ont permis de **renforcer la culture RSE au sein du groupe**, en illustrant de manière concrète les trois piliers du développement durable : environnemental, social et économique.

Une dynamique engagée et appelée à se renforcer

La dynamique lancée en 2022 se poursuit conformément au plan que nous avons fixé. Nos actions témoignent d'une volonté forte de traduire les engagements en réalisations concrètes, mesurables et partagées. Cette dynamique repose sur l'implication des équipes, l'adhésion des résidents et l'inscription des projets dans le temps long. Elle constitue un **levier de sens, d'attractivité et de performance durable**, pleinement aligné avec les valeurs associatives d'Edenis et les attentes des territoires.

La décarbonation de l'énergie et la maîtrise des consommations

La réduction de l'empreinte carbone d'Edenis repose également sur une **politique progressive de décarbonation de l'énergie et de sobriété énergétique**. En 2025, plusieurs actions concrètes ont été poursuivies ou renforcées afin de limiter les consommations et d'optimiser les usages. Nous avons engagé un suivi plus fin des consommations énergétiques, permettant d'identifier les leviers d'économie et de sensibiliser les équipes aux bonnes pratiques. Cette dynamique s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, intégrant les enjeux de confort thermique, de qualité de l'air et de maîtrise des coûts.

Par ailleurs, des investissements ciblés ont permis d'améliorer la performance énergétique des bâtiments, notamment par :

- des travaux d'isolation,
- l'optimisation des systèmes de chauffage et d'eau chaude sanitaire,



10

Une trajectoire de développement maîtrisée

La dynamique de développement engagée par Edenis depuis plusieurs années, plus singulièrement depuis 2024, s'inscrit dans une trajectoire **maîtrisée et responsable**, privilégiant la **consolidation de l'existant** tout en analysant de manière sélective les opportunités de croissance externe, en particulier lorsqu'elles proviennent de collectivités locales confrontées à des difficultés de gestion de leur Ehpad.

La refonte territoriale de notre offre, un projet complexe mais nécessaire et approuvé par toutes les parties prenantes

En 2025, nous avons lancé un projet sensible de refonte territoriale de notre offre à Toulouse et Saint-Gaudens. Il s'inscrit dans une **analyse approfondie des évolutions démographiques et des déséquilibres de l'offre médicosociale en Haute-Garonne**. Les travaux menés mettent en évidence une dynamique de vieillissement particulièrement marquée sur le bassin toulousain, combinée à un **sous-équipement significatif en places d'EHPAD**, tandis que le territoire du Comminges présente, à l'inverse, une **offre historiquement plus abondante**, dans un contexte démographique beaucoup plus stable.



Face à ces constats partagés avec toutes nos parties prenantes, en particulier les collectivités et les autorités de tutelle, Edenis a fait le choix d'engager une **transformation de son offre**, non pas dans une logique de réduction globale de capacités, mais dans une **logique de rééquilibrage territorial**, visant à mieux aligner l'offre existante avec les besoins réels des populations.

Ce projet repose sur un principe central : **adapter la nature et la localisation des capacités d'accueil**. Il prévoit ainsi un redéploiement de 82 lits d'EHPAD depuis Saint-Gaudens vers Toulouse, afin d'accompagner la croissance démographique et le vieillissement accéléré de la population toulousaine, tout en **maintenant une offre qualitative et spécialisée de 88 places d'Ehpads sur le territoire de Saint-Gaudens**. Cette évolution s'accompagnera d'investissements ciblés permettant de renforcer notre résidence L'Ensoleillade, notamment via la création d'une unité protégée.

Validé par les autorités de tutelle et par nos instances représentatives du personnel, ce projet structurant illustre la volonté d'Edenis de **penser son développement à l'échelle des territoires**, en étroite articulation avec les politiques publiques, dans une approche socialement responsable, anticipatrice et durable. Il confirme le positionnement de l'association comme **opérateur associatif de confiance**, capable de conduire des transformations complexes au service des territoires et des personnes âgées fragiles.

L'investissement dans notre périmètre historique

Parallèlement à la croissance externe, Edenis a fait le choix stratégique de **continuer à investir fortement dans son périmètre historique**, convaincue que la pérennité de son modèle repose d'abord sur la qualité, la modernisation et l'attractivité de ses établissements existants. Ces investissements portent notamment sur :

- la rénovation et la réhabilitation des bâtiments,
- la création ou l'extension de nouvelles unités (unité protégée, espace grande dépendance),
- l'amélioration du confort hôtelier et des espaces de vie,
- la modernisation des équipements techniques et énergétiques.

Cette politique vise à adapter l'offre aux évolutions des publics, à renforcer l'attractivité des établissements et à inscrire Edenis dans une stratégie durable alliant qualité d'accompagnement et responsabilité environnementale. Elle se traduit notamment par l'ouverture en 2025 d'une nouvelle aile à l'EHPAD Le Pin à Villeneuve-Tolosane (14 places en unité protégée et un espace grand dépendant), pour un budget de 2M€, ainsi que par deux projets similaires à Castelginest et Tournefeuille, pour un investissement global d'environ 6 M€. Les établissements Edenis seront ainsi prêts à accueillir la vague démographique à venir et la diversité des profils.



L'Unité protégée le Pin à Villeneuve Tolosane

La reprise de deux Ehpads municipaux

Résidence Era Caso



La reprise des EHPAD municipaux de Bagnères de Luchon (Era Caso) et de Lannemezan (Les Fougères) constitue une illustration emblématique du positionnement d'Edenis comme **opérateur associatif de confiance**, reconnu par les collectivités et les autorités de tutelle. Ces reprises s'inscrivent dans un contexte de **fragilisation des établissements publics**, confrontés à des contraintes financières, organisationnelles et patrimoniales importantes. En acceptant de reprendre ces structures, Edenis a fait le choix d'un **engagement responsable**, au service de la continuité de l'accueil des personnes âgées sur ces territoires.

Dès leur intégration, un travail approfondi a été engagé :

- réalisation de diagnostics complets,
- définition des priorités d'investissement,
- accompagnement renforcé des équipes,
- sécurisation du fonctionnement et de la qualité de service,
- mise en conformité réglementaire.

Ces opérations confirment la capacité d'Edenis à **intervenir là où les besoins sont les plus exigeants**, en apportant une expertise reconnue, une organisation structurée et une vision de long terme, au service des habitants, des collectivités et des territoires. La reprise au 1^{er} janvier 2026 de l'Ehpads municipal de Puygouzon (81) à proximité d'Albi s'inscrit dans cette continuité. La consolidation de ces établissements publics, sur le volet opérationnel comme financier, constitue un des principaux enjeux d'Edenis pour 2026 et 2027.



Ouverture de 2 Résidences Autonomie en 2026 et 2027

● La résidence autonomie et seniors Émeraude : un projet d'envergure, au cœur de Blagnac

Edenis et La Cité Jardins dans un projet commun, lancent la construction de 110 logements adaptés aux besoins spécifiques des seniors. Concrétisation d'un partenariat fructueux entre la municipalité, Edenis et la Cité Jardins, les 110 logements de la résidence Autonomie & Seniors Émeraude accueilleront leurs locataires fin 2026. Outre les fonds propres mobilisés par La Cité Jardins, le projet bénéficie de l'engagement de l'État, de la Caisse des Dépôts, du Conseil départemental de la Haute-Garonne, de Toulouse Métropole, dans le financement de l'opération ainsi que de la Carsat Midi-Pyrénées et la Caisse d'Épargne Midi-Pyrénées.

Pose de la première pierre :



Joseph Carles, vice-président de Toulouse Métropole et maire de Blagnac, Max Aïra, président d'Edenis et Émile Noyer, président de La Cité Jardins, ont procédé à la pose de la première pierre de la résidence pour la commune de l'ouest toulousain, en présence de Pierre-André Durand, préfet de la région Occitanie et de la Haute-Garonne, Sébastien

Vincini, président du Conseil départemental de la Haute-Garonne, Jean-Luc Moudenc, président de Toulouse Métropole, et Carole Barbaste, présidente de la Carsat. Le début officiel des travaux marque l'aboutissement d'un projet d'envergure pour répondre au vieillissement de la population et aux besoins du territoire.

● Une première pierre en région Nouvelle Aquitaine à Brive-La-Gaillarde



Edenis s'implante sur la région Nouvelle Aquitaine en Corrèze au cœur de Brive la Gaillarde avec un projet de réhabilitation de la Caserne Brune pour une nouvelle résidence autonomie de 105 places et 95 logements.

Le 30 novembre 2025 la première pierre est posée en présence du Maire de Brive, du Président de Kalilog, du Directeur Général de Polygone SA, de l'Architecte Associée chez MR3A, du Président de Territoires 19, et du Représentant d'Action Logement Immobilier.

Ce projet de résidence s'inscrit autour du maintien du lien social et de la prévention de la perte d'autonomie avec une plateforme de services, un restaurant et une salle d'activité physique ouverts sur le quartier et la ville.



2030, c'est demain !



Dans ce contexte, **Edenis assume pleinement son rôle d'opérateur associatif de référence, engagé aux côtés des territoires et des collectivités**, capable de conjuguer utilité sociale, solidité économique et vision de long terme.

Notre cap à 2030 s'articule autour de **cinq priorités structurantes**.

Investir et développer de manière responsable

Edenis poursuivra une politique d'investissement ambitieuse afin de proposer des offres d'habitat et d'accompagnement toujours plus adaptées aux besoins des personnes âgées.

Plusieurs dizaines de millions d'euros d'investissements sont programmées à horizon 2030, éventuellement complétées par des opportunités de développement qui seront à étudier avec discernement.

Cette dynamique de croissance, organique comme externe, constitue un levier essentiel de pérennité, d'indépendance et de capacité d'action au service de l'intérêt général.

Renforcer l'engagement social et humain

La qualité de l'accompagnement repose avant tout sur les femmes et les hommes

À l'horizon 2030, le vieillissement de la population française ne sera plus une projection mais une réalité pleinement installée. L'entrée massive des générations du baby-boom dans le grand âge constituera un choc démographique, social et territorial d'une ampleur inédite, dans un contexte toujours marqué par de fortes incertitudes économiques et institutionnelles. Ce défi appelle lucidité, responsabilité et capacité d'anticipation.

L'entrée massive des générations du Baby boom dans le grand âge constituera un choc démographique d'une ampleur inédite

Face à cette transformation profonde, le secteur du grand âge devra se réinventer : ouverture sur les territoires, diversification des réponses, parcours d'accompagnement plus personnalisés, développement de solutions intermédiaires et meilleure articulation entre établissements, domicile et acteurs locaux. Il n'existera pas de réponse unique, mais une combinaison exigeante et cohérente de solutions au service des personnes âgées et des territoires.

qui font Edenis au quotidien. Valoriser les métiers, fidéliser les équipes, attirer de nouveaux talents et investir durablement dans la formation resteront des priorités absolues. Un management de proximité, exigeant et bienveillant, ainsi que des conditions de travail continuellement améliorées, sont indispensables pour répondre aux tensions structurelles du secteur et garantir la qualité de vie au travail.

Innover pour transformer durablement nos modèles

L'innovation doit irriguer l'ensemble de l'association : organisations, pratiques professionnelles, services rendus et modes de pilotage. Edenis poursuivra la modernisation et la digitalisation de ses processus, tout en renforçant ses engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale. L'objectif est clair : concilier qualité de service, performance opérationnelle et trajectoire de décarbonation, pour construire un modèle associatif d'avenir.

Assurer une performance économique et sociale durable

Dans un environnement financier de plus en plus contraint, la rigueur de gestion et le pilotage fin des indicateurs clés sont devenus indispensables. La performance économique n'est pas une finalité en soi, mais une condition nécessaire pour sécuriser nos missions, préserver nos marges de manœuvre et continuer à investir au service des résidents, des familles et des collaborateurs.

S'appuyer sur une gouvernance équilibrée et agile

Enfin, avec sa nouvelle gouvernance duale associant un Conseil de Surveillance et un Directoire, Edenis a renforcé l'équilibre des pouvoirs, la clarté des responsabilités et sa capacité d'anticipation stratégique. Elle constitue un socle essentiel pour accompagner le développement de l'association dans le respect de ses équilibres économiques, sociaux et environnementaux.

2030 n'est pas une échéance : c'est un cap que nous assumons collectivement, avec exigence, engagement et sens de l'intérêt général.





23 EHPAD :

HAUTE-GARONNE : Beuzelle | L'Edelweiss | **Blagnac** | Les Jardins de Maniban | **Castelginest** | La Tour Totier | **Escalquens** | Borde Haute | **Le Cabanial** | La Vendinelle | **Montauban de Luchon** | Era Caso | **Muret** | Les Trois Fontaines | Marie-Antoinette | **Pibrac** | La Houlette | **Plaisance du Touch** | Le Prat | **Portet-Sur-Garonne** | L'Auta | **Saint-Alban** | Le Clos des Amandiers | **Saint-Gaudens** | L'Ensoleillade | Le Mas Saint-Pierre | **Saint-Martory** | Les Genévriers | **Toulouse** | Les Buissonnets | Caroline Baron | La Cartoucherie | La Cotonnière | **Tournefeuille** | Le Grand Marquisat | **Villeneuve Tolosane** | Le Pin | **HAUTES-PYRÉNÉES :** Lannemezan | Les Fougères | **TARN :** Puygouzon | Les Terrasses du Pastel **TARN-ET-GARONNE :** Montauban | Les Saules

3 RÉSIDENCES AUTONOMIE :

HAUTE-GARONNE :

Muret | Le Barry | **Revel** | Jean Ricalens | **Toulouse** | Les Buissonnets

1 RÉSIDENCE SERVICE SENIORS :

HAUTE-GARONNE :

REVEL | Cœur de Bastide

www.edenis.fr

